

# ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA KECIL SATE LILIT IKAN LAUT DI DESA LEBIH KABUPATEN GIANYAR

<sup>1</sup>Ni Wyn Karisna, <sup>2</sup>I Ketut Dunia<sup>3</sup> Naswan Suharsono

<sup>1,2,3</sup>Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi & Bisnis  
Universitas Pendidikan Ganesha  
Indonesia

Email: [niwayankarisna@yahoo.co.id](mailto:niwayankarisna@yahoo.co.id), [Ketut.dunia1949@yahoo.co.id](mailto:Ketut.dunia1949@yahoo.co.id),  
[naswan\\_sh@yahoo.com](mailto:naswan_sh@yahoo.com),

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi internal, kondisi eksternal, dan strategi berdasarkan analisis SWOT. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan metode wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi lingkungan internal yang menyangkut kekuatan menunjukkan bahwa: produk berkualitas tinggi, harga terjangkau, promosi optimal, kepuasan kerja karyawan cukup tinggi, dan kondisi kerja kondusif adapun kelemahan usaha kecil sate lilit adalah produk kurang bervariasi, ada perbedaan harga diantara usaha sejenis, tidak memiliki cabang usaha, pengelolaan keuangan dan tenaga kerja kurang baik. Kondisi lingkungan eksternal yang menyangkut peluang yang dimiliki yaitu dapat meningkatkan kesempatan kerja, pemanfaatan teknologi produksi secara baik, sedangkan ancaman bagi usaha kecil sate lilit adalah kebijakan perekonomian, pesaing. Oleh sebab itu strategi yang harus ditetapkan usaha kecil ini adalah integrasi horisontal, diversifikasi konsentrik, dan *joint venture*.

**Kata kunci:** faktor eksternal, faktor internal, strategi pengembangan

## Abstract

The research was aimed to determine the internal conditions, external conditions, and strategy based on SWOT analysis. This research is qualitative research. Techniques of data collection using interviews. The results showed internal environmental conditions related to the strength are high-quality products, reasonable prices, promotions are optimal, high employee satisfaction, work environment conducive and weaknesses of this sate lilit micro-enterprise are a less differentiated products, different pricing for the same product, does not have a branch are the business, unprofessional in finance and human resources management. Conditions relating to the external environment are the business opportunities that can increase employment, the ability of businesses to take advantage of both technologies, are a threat to this sate lilit micro-enterprise is the economic policy of the government, the existence of a competitor. Strategy that should be set by this mikro-enterprise is the horizontal integration strategies, concentric diversification, and the joint venture.

**Key words:** exsternal factors, internal factors, and strategy developmment

## PENDAHULUAN.

Bali adalah daerah yang memiliki potensi besar dibidang pariwisata dalam meningkatkan perekonomian daerah. Perekonomian di Bali ditunjang oleh sektor pariwisata seperti wisata budaya, dan wisata kuliner. Seiring dengan berkembangnya usaha dibidang pariwisata turut pula mempengaruhi perkembangan usaha lainnya yang menunjang perekonomian di Bali. Perkembangan sektor usaha baik usaha kecil, usaha mikro maupun usaha besar memiliki peran yang cukup besar dalam upaya peningkatan

perekonomian di Bali. Terdapat sembilan kabupaten yang memiliki kontribusi besar dalam menunjang perekonomian Bali dibidang sektor usaha tersebut, salah satunya adalah Kabupaten Gianyar.

Kabupaten Gianyar yang terletak di Bali bagian selatan menerima kontribusi dari berbagai sektor untuk meningkatkan perekonomian, antara lain berasal dari sektor pariwisata, sektor industri dan sektor penunjang lainnya. Sektor usaha baik usaha kecil maupun usaha rumah tangga memiliki potensi ekonomi yang cukup besar dalam perkembangan perekonomian

Kabupaten Gianyar. Jenis usaha yang ada antara lain usaha anyaman bambu di desa Blege, usaha kerajinan perak di desa Celuk dan Singapadu, usaha kerajinan kain di desa Sukawati, dan usaha kecil sate lilit ikan laut di desa Lebih.

Desa Lebih yang terkenal dengan pantainya yang indah dan asri, jejeran warung-warung makanan khas Desa Lebih, dengan tema utamanya adalah hidangan laut. Ikan tenggiri, ikan tuna, hingga ikan marlin diolah menjadi menu makanan yang enak. Pantai Lebih cocok menjadi destinasi wisata kuliner maupun tempat peristirahatan sejenak. Pemandangan ke lepas pantai timur Bali, pasir hitam yang *eksotis*, aroma sate lilit ikan laut yang dibakar, cocoklah Pantai Lebih menjadi tempat wisata. Bisa dikatakan, pantai lebih cocok menjadi *rest area* atau tempat peristirahatan karena aksesnya yang berada di tengah-tengah Jalan Ida Bagus Mantra dan bersebelahan dengan tempat wisata Bali Safari. Jalan Ida Bagus Mantra ini menghubungkan Denpasar dan Kabupaten Karangasem yang berada di sisi timur Bali.

Sate merupakan salah satu makanan asli Indonesia. Sate lilit ikan laut khas lebih terbuat dari ikan marlin cincang dicampur parutan kelapa lalu dililitkan ke tusukan sate yang terbuat dari pelepah kelapa. Sate kemudian dibakar di atas bara api. Hasilnya adalah sate dengan tekstur lembut dengan rempah-rempah khas Bali. Potensi Kabupaten Gianyar ini diharapkan bisa mendongkrak ekonomi masyarakat setempat. Di Desa Lebih sudah ada 25 usaha kecil sate lilit. Usaha ini diharapkan mampu menambah pendapatan masyarakat setempat.

Saat ini meski olahan laut yang dihasilkan oleh usaha kecil ini sudah menjadi makanan utama yang identik di Kabupaten Gianyar karena memiliki rasa yang enak dan kualitas yang baik, namun sate lilit ikan laut hasil usaha kecil ini kurang dikenal secara luas. Hal tersebut menyebabkan pemasaran hasil usaha kecil ini belum bisa menembus pasar yang lebih luas lagi. Oleh karena itu diperlukan kajian yang lebih mendalam tentang strategi pengembangan usaha tersebut.

Dalam penelitian ini menggunakan metode IFAS (*Internal Faktor Analisis Strategi*) dan EFAS (*Eksternal Faktor Analisis Strategi*). perencanaan strategi untuk mengukur dan memanfaatkan kesempatan (peluang) sehingga mampu mencapai keberhasilan, membantu meringankan beban pengambil keputusan dalam tugasnya menyusun dan mengimplementasikan manajemen strategi, agar lebih terkordinasikan aktivitas-aktivitas yang dilakukan, sebagai landasan untuk memonitor perubahan yang terjadi, sehingga dapat segera dilakukan penyesuaian, dan sebagai cermin atau bahan evaluasi, sehingga bisa menjadi penyempurnaan perencanaan strategis yang akan datang.

Untuk mengetahui strategi pengembangan usaha, dapat ditentukan dengan kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut dapat dipertimbangkan dalam analisis SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Model yang dapat digunakan untuk menganalisis SWOT dapat menggunakan model matrik SWOT.

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan selama 5 hari dimulai dari tanggal 22-26 Februari 2013 pada pemilik usaha keci sate lilit ikan laut di Desa Lebih, dari 25 usaha kecil yang terdapat di Desa Lebih dipakai sampel sejumlah 5 pengusaha kecil hal ini dikarenakan usaha ini bersifat homogen. Berdasarkan penelitian pendahuuan tersebut diketahui indikasi tidak berkembangnya usaha kecil sate lilit ini, yaitu terletak pada kurangnya pemasaran, pemasaran hanya dilakukan disekitar tepat usaha tersebut tanpa menggunakan kecanggihan teknologi seperti sekarang ini.

Dari 5 orang responden yang diteliti pada saat penelitian pendahuluan ternyata kelima responden tersebut tidak memiliki cabang di tempat lain sehingga dari segi promosi kurang, karena promosi hanya dilakukan pada 1 tempat saja. Produk yang ditawarkan kurang bervariasi. Kurang adanya variasi produk seperti sate tusuk, sate daging, *sate lilit luluh* ataupun sup

ikan. Dari 5 responden tersebut hanya 2 responden yang menetapkan variasi produk pada usaha kecilnya yaitu terdapatnya menu makanan tambahan adalah sup kepala ikan. Teknologi yang diterapkan masih secara sederhana yaitu dalam penggilingan daging ataupun saat mencincang bahan-bahan yang dipakai dalam pembuatan sate, sehingga adonan sate tersebut menjadi kurang merata. Dari kelima responden yang diteliti dalam penelitian pendahuluan ternyata 2 dari 5 responden tersebut menggunakan alat yang masih sederhana.

Terkait dengan masalah yang dialami oleh usaha kecil sate lilit ikan laut ini, di bidang pemasaran sebanyak 100%, ini dikarenakan dari kelima responden yang diteliti semua responden menyatakan hanya melakukan pemasaran pada tempat usahanya saja dan tidak memiliki cabang usaha ditempat lain sehingga pemasaran tidak dapat berjalan dengan baik.

Dari segi produk terdapat masalah sebesar 60% ini dikarenakan para pemilik usaha kecil sate lilit kurang menerapkan variasi produk pada usahanya, hanya 2 responden yang menyatakan ada variasi produk dan masalah dalam teknologi sebesar 60% karena hanya 3 responden yang telah menerapkan teknologi dalam menjalankan usahanya. Jika dirata-ratakan masalah tersebut mencapai angka 74%, oleh karena itu perlu diadakan penelitian lebih lanjut untuk meneliti masalah ini, oleh sebab itu penulis akan membahas kondisi lingkungan internal dan eksternal usaha kecil sate lilit ikan laut dengan menggunakan metode Internal Faktor Analysis Summary (IFAS) dan Eksternal Faktor Analysis (EFAS) serta memasukkannya dalam matrik *grand strategy (matrik strategi total)* untuk menentukan formulasi strategi yang tepat bagi usaha kecil sate lilit ikan laut terutama untuk menghadapi perubahan yang sedang terjadi saat ini dan pengembangan usaha dimasa yang akan datang. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian ini mengambil judul "Analisis Strategi Pengembangan Usaha Kecil Sate Lilit Ikan Laut di Desa Lebih Kecamatan Gianyar Kabupaten Gianyar".

Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan di atas, tujuan dari penelitian ini adalah Untuk mengidentifikasi faktor Internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi strategi pengembangan usaha kecil sate lilit ikan laut di Desa Lebih Kecamatan Gianyar Kabupaten Gianyar. Serta untuk mengetahui strategi pengembangan yang tepat untuk diterapkan pada usaha kecil sate lilit di Desa Lebih Kecamatan Gianyar Kabupaten Gianyar.

## METODE

Jenis Penelitian ini adalah penelitian *kualitatif* yaitu untuk mengetahui gambaran tentang kondisi internal berupa: (1) *strength*, dan (2) *weaknesses*, serta kondisi eksternal berupa: (1) *opportunity*, dan (2) *threat* yang mempengaruhi pengembangan usaha kecil serta merumuskan strategi yang tepat untuk diterapkan pada usaha kecil sate lilit ikan laut di Desa Lebih Kecamatan Gianyar Kabupaten Gianyar.

Penelitian dilakukan di Desa Lebih Kecamatan Gianyar Kabupaten Gianyar dengan jarak  $\pm 5$  Km sebelah selatan dari pusat kota Gianyar. Penelitian ini dilakukan pada 25 usaha kecil sate lilit ikan laut yang ada di Desa Pekraman Lebih.

Subjek penelitian ini adalah pemilik usaha kecil sate lilit ikan laut di Desa Lebih, Kecamatan Gianyar, Kabupaten Gianyar. Objek dari penelitian ini adalah strategi pengembangan usaha.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pemilik usaha kecil sate lilit ikan laut yang ada di Desa Lebih Kecamatan Gianyar Kabupaten Gianyar yang berjumlah 25 usaha kecil.

Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif berupa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh usaha kecil sate lilit yang menyangkut produk, saluran distribusi, promosi, keuangan dan sumber daya manusia serta peluang dan ancaman yang

dimiliki usaha kecil yaitu masalah ekonomi, Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan melakukan pengamatan dan wawancara langsung pada pemilik di lapangan untuk menjangkau data kondisi internal dan eksternal usaha kecil, pesaing, serta tanggapan masyarakat/pembeli tentang usaha kecil sate lilit ikan laut.

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah wawancara. Wawancara merupakan teknik pengumpulan data utama. Menurut Bungin (2008) wawancara adalah sebuah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancarai dengan menggunakan pedoman wawancara. Pihak yang menjadi responden dalam penelitian ini yaitu seluruh pemilik usaha kecil sate lilit ikan laut yang ada di Desa Lebih. Dasar penggunaan wawancara sebagai teknik pengumpulan data utama karena dengan wawancara dapat dicari data secara menyeluruh serta secara akurat. Wawancara dilakukan untuk memperoleh data tentang faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi pengembangan usaha kecil sate lilit, serta strategi pengembangan yang tepat untuk diterapkan pada usaha kecil sate lilit.

Analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif. Moleong (2007) mengemukakan bahwa metodologi kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT *Analysis*) yang dipergunakan untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan lingkungan internal dan eksternal perusahaan serta menetapkan strategi untuk memajukan usaha.

Analisis lingkungan internal mengidentifikasi faktor internal usaha kecil sate lilit di Desa Lebih, yang merupakan kekuatan dan kelemahan usaha kecil sate lilit: 1) *Strengths* (S) yaitu keunggulan yang dimiliki oleh usaha kecil sate lilit ikan laut

teknologi dan para pesaing.

agar dapat bersaing dengan usaha sejenis. Kekuatan usaha kecil sate lilit ikan laut dari segi: (a) Produk, (b) Harga, (c) Distribusi, (d) Promosi, (e) Keuangan, dan (f) Sumber Daya Manusia, 2) *Weaknesses* (W) yaitu kelemahan yang dimiliki oleh usaha kecil sate lilit ikan laut agar dapat bersaing dengan usaha sejenis. Kelemahan usaha kecil sate lilit ikan laut dari segi: (a) Produk, (b) Harga, (c) Distribusi, (d) Promosi, (e) Keuangan, dan (f) Sumber Daya Manusia (Rangkuti, 2006).

Berdasarkan analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal akan dapat dibuat Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS) dan Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS). Matrik faktor Internal disusun untuk menganalisis kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kondisi usaha kecil sate lilit ikan laut berdasarkan faktor kekuatan dan kelemahan pada lingkungan internal usaha dan faktor peluang dan ancaman pada lingkungan eksternal usaha, dan untuk mengetahui strategi yang harus ditetapkan perusahaan berdasarkan hasil analisis lingkungan usaha untuk kemajuan usaha tersebut.

Analisis lingkungan internal menggambarkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh usaha kecil sate lilit ikan laut. Analisis lingkungan internal meliputi komponen sebagai berikut:

Produk adalah sesuatu yang bisa ditawarkan kepada seseorang berupa barang untuk memuaskan suatu keinginan atau kebutuhan. Produk yang ditawarkan oleh usaha kecil sate lilit adalah berbagai jenis masakan berbahan dasar ikan laut seperti sate lilit, bakso ikan, pepes ikan, ikan bakar, ikan goreng dan sop kepala ikan. Dari beberapa jenis produk yang ditawarkan oleh usaha kecil sate lilit hampir semua produk diminati oleh konsumen karena kualitas produk yang dihasilkan cukup bagus, baik dari segi rasa maupun dari segi tampilan menu, sehingga produk yang dihasilkan merupakan kekuatan bagi perusahaan. Kelemahannya adalah kurangnya variasi produk seperti sate

daging, sate tusuk, *sate lilit luluh* dari 25 usaha yang diteliti tidak ada satupun yang menerapkan variasi pada produk yang ditawarkan.

Harga adalah satuan dari barang dan jasa yang mempunyai nilai. Dengan penetapan harga perusahaan dapat menciptakan hasil penerimaan dari produk yang dihasilkan dan dipasarkan. Harga yang ditawarkan oleh usaha kecil sate lilit merupakan kekuatan karena harga yang ditawarkan mampu bersaing dengan produk sejenis yang ada di pasar. Dalam penentuan harga jual sate lilit ikan laut mempertimbangkan harga pembelian bahan baku. Kelemahannya terletak pada penetapan harga pada usaha sate lili ini, karena antara 1 warung dengan warung yang lain harganya berbeda. Kecendrungan bila terjadi perbedaan harga konsumen pasti akan membeli pada usaha kecil sate lilit yang lebih murah harganya.

Distribusi adalah kegiatan yang harus dilaksanakan oleh perusahaan untuk menyalurkan, mengumumkan, serta menyampaikan barang dan jasa kepada konsumen. Usaha kecil sate lilit dalam kegiatan menyalurkan barang ke konsumen menggunakan saluran distribusi langsung. Untuk saluran distribusi langsung biasanya konsumen datang langsung ke tempat usaha sate lilit yang berada di Desa Lebih.

Promosi merupakan kegiatan untuk mempengaruhi konsumsi agar mereka menjadi kenal akan produk yang ditawarkan oleh perusahaan dan kemudian mereka menjadi senang dan memutuskan untuk membeli produk tersebut. Kegiatan promosi ini dianggap penting oleh usaha kecil sate lilit di Desa Lebih karena dapat mempengaruhi tingkat penjualan. Dalam upaya meningkatkan penjualan, usaha kecil sate lilit ini menggunakan beberapa cara dalam kegiatan promosi yaitu memasang *plang* nama warung dan menu yang ditawarkan oleh usaha kecil sate lilit ini, rutin mengikuti *event* tahunan yang bekerja sama dengan pemerintah yang rutin dilaksanakan di Pantai Lebih yaitu *Lebih Beach Festival*, di sini para pengusaha dapat mempromosikan produk yang mereka tawarkan. Kelemahannya adalah usaha kecil sate lilit ini tidak memiliki cabang usaha di tempat lain sehingga

pemasaran produk hanya di sekitar Desa Lebih saja.

Dana sangat diperlukan oleh perusahaan untuk bias beroperasi. Sumber dana perusahaan dapat bersumber dari dana pribadi dan pihak lain yaitu bank atau lembaga keuangan lainnya. Pada usaha kecil sate lilit ikan laut modal yang digunakan dalam kegiatan usahanya merupakan modal sendiri dan modal pinjaman. Selain itu perusahaan juga memberikan gaji sesuai dengan UMR. Kelemahan pada usaha kecil sate lilit ini yaitu tidak membuat laporan keuangan secara rutin dan teratur.

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang penting bagi organisasi karena sumber daya manusia merancang dan memproduksi barang dan jasa.

Untuk identifikasi lingkungan internal usaha dapat dibuat analisis strategi lingkungan internal yang menggambarkan kekuatan dan kelemahan usaha kecil sate lilit ikan laut Nampak pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Analisis Lingkungan Internal

| Faktor strategi internal | Kekuatan                                    | Kelemahan                                |
|--------------------------|---|--|
| Produk                   | Kualitas produk yang dihasilkan cukup bagus | Produk yang dihasilkan kurang bervariasi |
| Harga                    | Mampu bersaing dengan produk sejenis.       | Penetapan harga berbeda                  |
| Distribusi               | Distribusi langsung                         | Tidak memiliki cabang                    |
| Promosi                  | Mengikuti event tahunan                     | Tidak membuat laporan tahunan            |
| Keuangan                 | gaji sesuai UMR                             | keuangan lemahnya                        |
| SDM                      | Hubungan yang baik                          | pendelegasian tugas                      |

Berdasarkan analisis lingkungan internal usaha kecil sate lili di Desa Lebih dapat diidentifikasi Matrik Strategi Internal (IFAS) seperti pada Tabel 4.2

Tabel 4.2 Matrik Strategi Internal (IFAS)

| Faktor-faktor Strategi Internal                                | Bobot       | Rating | Bobot X Rating | Komentar                          |
|--|-------------|--------|----------------|-----------------------------------|
| (1)  | (2)         | (3)    | (4)            | (5)                               |
| <b>KEKUATAN</b>  |             |        |                |                                   |
| (1) Kualitas produk yang dihasilkan cukup bagus                | 0,10        | 4      | 0,40           | Kualitas kunci sukses             |
| (2) Harga mampu bersaing dengan produk sejenis                 | 0,10        | 4      | 0,40           | Penetapan harga yang tepat        |
| (3) Harga sesuai dengan kualitas produk                        | 0,10        | 4      | 0,40           |                                   |
| (4) Konsumen datang langsung ke tepat usaha sate lilit.        | 0,10        | 4      | 0,40           | Perlu diperluas                   |
| (5) Memasang plang nama warung dan menu yang ditawarkan        | 0,05        | 3      | 0,15           | Perlu ditambah                    |
| (6) Mengikuti <i>event</i> tahunan <i>Lebih Beach Festival</i> | 0,10        | 3      | 0,30           | Perlu dipertahankan               |
| (7) Mampu memberikan gaji karyawan sesuai UMR                  | 0,10        | 3      | 0,30           |                                   |
| (8) Hubungan antara pemilik dan karyawan cukup baik.           | 0,5         | 2      | 0,10           | Kerjasama yang baik               |
| <b>KELEMAHAN</b>   |             |        |                |                                   |
| (1) Produk kurang bervariasi                                   | 0,05        | 2      | 0,10           | Lebih divariasikan                |
| (2) Penetapan harga yang berbeda                               | 0,05        | 2      | 0,10           | Lebih optimal                     |
| (3) Tidak memiliki cabang usaha                                | 0,05        | 2      | 0,10           | Perlu dikembangkan                |
| (4) Tidak membuat laporan keuangan                             | 0,05        | 2      | 0,10           |                                   |
| (5) Masih lemahnya pendelegasian tugas                         | 0,05        | 1      | 0,05           | adanya pembagian tugas yang jelas |
| (6) Tidak adanya struktur organisasi                           | 0,05        | 1      | 0,05           | Optimalisasi                      |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1,00</b> |        | <b>2,95</b>    |                                   |

Berdasarkan hasil matrik strategi internal di atas yaitu Produk yang ditawarkan oleh usaha kecil sate lilit adalah berbagai jenis masakan berbahan dasar ikan laut seperti sate lilit, bakso ikan, pepes ikan, ikan bakar, ikan goreng dan sop kepala ikan. Dari beberapa jenis produk yang ditawarkan oleh usaha kecil sate lilit hampir semua produk diminati oleh konsumen karena kualitas produk yang dihasilkan cukup bagus, baik dari segi rasa maupun dari segi tampilan menu, sehingga produk yang dihasilkan merupakan kekuatan bagi perusahaan, selain itu pengusaha sate lilit memasok bahan baku berupa ikan marlin atau ikan tuna dari pelabuha Benoa secara langsung sehingga untuk bahan baku tidak pernah mengalami keterbatasan. Kelemahannya adalah kurangnya variasi produk.

Harga yang ditawarkan oleh usaha kecil sate lilit merupakan kekuatan karena harga yang ditawarkan mampu bersaing

dengan produk sejenis yang ada di pasar. Kelemahannya terletak pada penetapan harga pada usaha sate lili ini, karena antara 1 warung dengan warung yang lain harganya berbeda. Kecendrungan bila terjadi perbedaan harga konsumen pasti akan membeli pada usaha kecil sate lilit yang lebih murah harganya. Usaha kecil sate lilit dalam kegiatan menyalurkan barang ke konsumen menggunakan saluran distribusi langsung.

Untuk saluran distribusi langsung biasanya konsumen datang langsung ke tempat usaha sate lilit yang berada di Pantai Lebih.

Kegiatan promosi ini dianggap penting oleh usaha kecil sate lilit di Desa Lebih karena dapat mempengaruhi tingkat penjualan. Dalam upaya meningkatkan penjualan, usaha kecil sate lilit ini menggunakan beberapa cara dalam kegiatan promosi yaitu memasang *plang* nama warung dan menu yang ditawarkan oleh usaha kecil

sate lilit ini, rutin mengikuti *event* tahunan yang bekerja sama dengan pemerintah yang rutin dilaksanakan di Pantai Lebih yaitu *Lebih Beach Festival*, di sini para pengusaha dapat mempromosikan produk yang mereka tawarkan. Kelemahannya adalah usaha kecil sate lilit ini tidak memiliki cabang usaha di tempat lain sehingga pemasaran produk hanya di sekitar Desa Lebih saja.

Pada usaha kecil sate lilit ikan laut modal yang digunakan dalam kegiatan usahanya merupakan modal sendiri dan modal pinjaman luar bank. Selain itu perusahaan juga memberikan gaji sesuai dengan UMR Kabupaten Gianyar (Rp. 1.230.000,00). Kelemahan pada usaha kecil sate lilit ini yaitu tidak membuat laporan keuangan secara rutin dan teratur, bila ada peluang pengembangan usaha dan perlu modal tambahan, sulit meminta suntikan dana dari bank karena tidak mempunyai laporan keuangan berupa neraca sebagai salah satu syarat permohonan kredit pada bank.

Faktor tenaga kerja sangatlah penting. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat memotivasi karyawannya agar dapat bekerja dan melaksanakan tugasnya dengan baik serta penuh tanggung jawab. Dalam hal ini perusahaan memiliki hubungan yang baik dengan sumber daya manusianya yaitu hubungan antara pemilik dan karyawannya cukup baik, kepuasan kerja cukup tinggi. Hal ini dibuktikan dengan adanya pemberian gaji sesuai UMR Kabupaten Gianyar (Rp. 1.230.000,00) sehingga merupakan kekuatan bagi perusahaan karena dengan adanya hubungan yang baik dan kondisi bekerja yang kondusif, maka dapat meningkatkan kenyamanan karyawan dalam bekerja. Namun perusahaan juga memiliki kelemahan di dalam pendelegasian tugas, tidak terdapatnya struktur organisasi pada usaha kecil sate lilit ini. Analisis lingkungan eksternal menggambarkan peluang dan ancaman yang dimiliki oleh usaha kecil sate lilit ikan laut. Adapun komponen yang dianalisis dalam analisis lingkungan eksternal adalah sebagai berikut.

Keadaan ekonomi Indonesia yang kurang stabil akibat politik dan kebijakan-kebijakan pemerintah mengharuskan pengusaha

untuk lebih jeli lagi melihat lingkungan usaha agar usaha dapat terus berkembang. Usaha kecil sate lilit ikan laut sebagai organisasi bisnis dapat memberikan peluang bagi masyarakat untuk meningkatkan pendapatannya karena terbukanya kesempatan kerja bagi masyarakat pada usaha tersebut.

Pesaing pasti akan ada saat menjalankan bisnis. Banyaknya muncul usaha sejenis, merupakan pesaing bagi usaha ini. Jika pengusaha tidak dapat mengantisipasi pesaing yang ada, maka ini merupakan ancaman yang dapat mengakibatkan menurun dan berkurangnya penjualan yang dimiliki usaha. Persaingan ini juga dapat dijadikan peluang bagi usaha kecil sate lilit untuk mengembangkan usahanya, baik dalam variasi produk dan kualitas produk untuk mengatasi ancaman yang justru datang dari pesaing di luar Desa Lebih sebagai akibat sistem ekonomi terbuka/bebas.

Lingkungan sosial budaya merupakan pengaruh dasar masyarakat terhadap nilai kepercayaan dan tingkah laku sehari-hari. Perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan sosial budaya masyarakat agar keberadaan perusahaan tidak ditentang oleh masyarakat. Suatu peluang bagi usaha kecil sate lilit karena keberadaan usaha mendapat dukungan dari masyarakat, terlihat saat masyarakat setempat mengadakan upacara keagamaan mereka memesan produk dari usaha ini dengan kapasitas yang besar, ini merupakan peluang usaha bagi usaha kecil sate lilit di Desa Lebih. Ancaman yang berkaitan dengan sosial budaya akan muncul ketika banyaknya kegiatan keagamaan yang menyebabkan banyak karyawan yang harus libur, dan sering juga kegiatan keagamaan ini membuat usaha ini harus tutup untuk satu hari atau lebih, karena pemilik dan karyawan mempunyai kesibukan akibat acara keagamaan tersebut.

Teknologi merupakan salah satu lingkungan eksternal yang paling kuat mempengaruhi kegiatan pemasaran. Hal ini disebabkan karena penggunaan teknologi yang sesuai dan tepat guna dalam proses produksi akan mempercepat kegiatan

tersebut, dan akan berpengaruh pada kegiatan pemasaran. Usaha kecil sate lilit mempergunakan teknologi produksi yang masih tradisional.

Lingkungan sosial budaya merupakan pengaruh dasar masyarakat terhadap nilai kepercayaan dan tingkah laku sehari-hari. Perusahaan harus mampu menyesuaikan usaha dengan tradisi setempat. Suatu peluang bagi usaha kecil sate lilit karena keberadaan usaha. Ancaman yang berkaitan dengan sosial budaya akan muncul ketika banyaknya kegiatan keagamaan yang menyebabkan banyak karyawan yang harus libur, dan sering juga kegiatan keagamaan ini membuat usaha ini harus tutup untuk satu hari atau lebih, karena pemilik dan karyawan mempunyai kesibukan akibat acara keagamaan tersebut.

Teknologi merupakan salah satu lingkungan eksternal yang paling kuat mempengaruhi kegiatan pemasaran. Hal ini disebabkan karena penggunaan teknologi yang sesuai dan tepat guna dalam proses produksi akan mempercepat kegiatan tersebut, dan akan berpengaruh pada kegiatan pemasaran.

Dari hasil identifikasi lingkungan eksternal perusahaan, maka dapat dibuat analisis strategi lingkungan eksternal yang menggambarkan peluang dan ancaman

usaha kecil sate lilit ikan laut nampak pada Tabel 4.3

Tabel 4.3 Analisis lingkungan eksternal

| Faktor Strategi Eksternal | Peluang  | Ancaman   |
|---------------------------|--|---|
| (1)                       | (2)  | (3)   |
| Ekonomi                   | Meningkatnya kesempatan kerja                                      | Kebijakan perekonomian pemerintah                         |
| Pesaing                   | Adanya kerjasama dengan usaha sejenis                              | Menjamurnya usaha sejenis di daerah luar Desa Lebih       |
| Sosial Budaya             | Produk yang dihasilkan tidak bertentangan dengan budaya masyarakat | Kegiatan keagamaan dapat mempengaruhi kegiatan perusahaan |
| Teknologi                 | Kemampuan perusahaan memanfaatkan teknologi baik.                  | Teknologi yang digunakan perlu ditingkatkan               |

Berdasarkan analisis eksternal dapat diidentifikasi Matrik Strategi Eksternal (EFAS) seperti ada Tabel 4.4 di atas.

Tabel 4.4 Matrik Strategi Eksternal

| Faktor-faktor Strategi Eksternal               | Bobot       | Rating | Bobot X Rating | Komentar                     |
|--|-------------|--------|----------------|------------------------------|
| (1)  | (2)         | (3)    | (4)            | (5)                          |
| <b>PELUANG</b>                                 |             |        |                |                              |
| (1) Terbukanya kesempatan kerja                | 0,15        | 4      | 0,60           | Dipertahankan                |
| (2) Meningkatnya pendapatan masyarakat         | 0,10        | 3      | 0,30           | Dipertahankan                |
| (3) Kerjasama antar usaha sejenis              | 0,10        | 3      | 0,30           | Disesuaikan dengan kebutuhan |
| (4) Mendapat pesanan pada saat acara keagamaan | 0,15        | 4      | 0,60           | Optimalisasi                 |
| (5) Kemampuan memanfaatkan teknologi           | 0,10        | 2      | 0,20           | Tetap dipertahankan          |
| <b>ANCAMAN</b>                                 |             |        |                |                              |
| (1) Pengaruh kebijakan pemerintah              | 0,10        | 2      | 0,20           | Perlu hati-hati              |
| (2) Pesaing baru                               | 0,10        | 2      | 0,20           | Lebih waspada                |
| (3) Kegiatan adat masyarakat                   | 0,10        | 1      | 0,10           | Perlu penyesuaian            |
| (4) Teknologi baru                             | 0,10        | 2      | 0,20           | Tantangan baru               |
| <b>TOTAL</b>                                   | <b>1,00</b> |        | <b>2,70</b>    |                              |

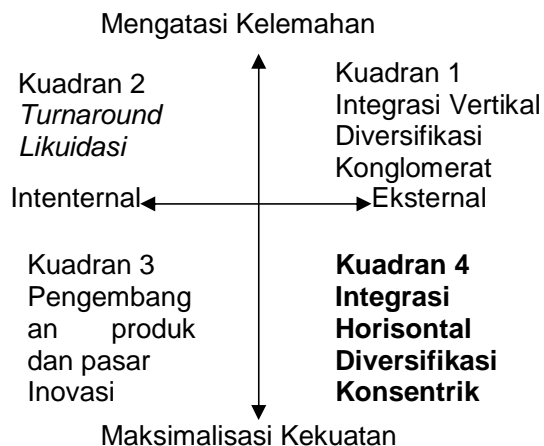


Hasil perhitungan IFAS dan EFAS akan menunjukkan posisi kuadran perusahaan pada matrik pemilihan strategi total. Kondisi yang ditunjukkan dari hasil perhitungan IFAS dan EFAS pada usaha kecil sate lilit ikan laut dapat dilihat pada Tabel 4.5

Tabel 4.5 Matrik Internal-Eksternal

| IFAS dan EFAS             | HIGH<br>Skor antara 3-4                | MEDIUM<br>Skor antara 2-3  | LOW<br>Skor antara 1-2 |
|---------------------------|--|--|------------------------|
| HIGH<br>Skor antara 3-4   | Konsentrasi melalui integrasi vertical | Konsentrasi melalui integrasi horizontal                                       | Turn-around            |
| MEDIUM<br>Skor antara 2-3 | Stability                              | <b>Konsentrasi melalui integrasi horizontal atau stability profit strategi</b> | Strategi divestasi     |
| LOW<br>Skor antara 1-2    | Diversifikasi Konsentrik               | Diversifikasi Konglomerat  | Likuidasi              |

Berdasarkan matrik internal eksternal di atas maka dapat ditetapkan strategi pada usaha kecil sate lilit ikan laut yang dapat dilihat pada matrik pemilihan strategi umum pada Gambar 4.1



Gambar 4.1 matrik pemilihan strategi

Berdasarkan hasil perhitungan IFAS dan EFAS, diperoleh total skor IFAS adalah 2,95 dan EFAS adalah 2,70. Mengacu pada pendapat Rangkuti (2006), maka strategi yang sesuai bagi usaha kecil sate lilit ikan

laut adalah strategi. Hal ini dapat dilihat pada pedoman tabel 4.5. selanjutnya, pada Matrik Pemilihan Strategi Total usaha kecil sate lilit ikan laut berada pada kuadran empat. Artinya, dalam usaha meningkatkan daya saing perusahaan dapat memilih dan menetapkan Strategi Integrasi Horisontal, Diversifikasi Konsentrik dan *Joint Venture*.

Berdasarkan hasil perhitungan matrik IFAS dan EFAS diperoleh total skor IFAS adalah 2,95 dan EFAS adalah 2,70, maka dapat diketahui posisi usaha kecil pada matrik pemilihan strategi total yaitu pada kuadran empat berdasarkan hal tersebut maka strategi yang ditetapkan oleh Usaha Kecil Sate Lilit Ikan Laut adalah Strategi Integrasi Horisontal, Diversifikasi Konsentrik dan *Joint Venture*.

Strategi Integrasi Horizontal merupakan suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk dan jasa. Perluasan usaha dapat dilakukan dengan cara membangun cabang usaha sejenis di tempat yang berbeda dan dekat dengan pangsa pasar sehingga dapat menanggulangi kelemahan yang dimiliki oleh usaha kecil sate lilit ikan laut yaitu tidak memiliki cabang di tempat lain. Selanjutnya Strategi Diversifikasi Konsentrik dilaksanakan maka perusahaan dapat menambah variasi produk yang ditawarkan agar dapat menarik minat konsumen dan *Joint Venture* atau usaha patungan memberikan peluang baru dengan resiko yang dapat dibagi, misalnya mengadakan kerjasama dengan perusahaan besar dalam proses pemasaran sehingga perusahaan dapat berkembang di masa yang akan datang.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

Kondisi internal usaha kecil sate lilit ikan laut yang menyangkut kekuatan adalah sebagai berikut: Produk yang ditawarkan oleh usaha kecil sate lilit adalah berbagai jenis masakan berbahan dasar ikan laut seperti sate lilit, bakso ikan, pepes ikan, ikan bakar, ikan goreng dan sop kepala ikan,

Harga yang ditawarkan oleh usaha kecil sate lilit merupakan kekuatan karena harga yang ditawarkan mampu bersaing dengan produk sejenis yang ada di pasar, (c) Usaha kecil sate lilit dalam kegiatan menyalurkan barang ke konsumen menggunakan saluran distribusi langsung. promosi yang dilakukan yaitu dengan cara memasang *plang* nama warung dan menu yang ditawarkan dan mengikuti *event* tahunan yaitu *Lebih Beach Festival*. Pada usaha kecil sate lilit ikan laut modal yang digunakan dalam kegiatan usahanya merupakan modal sendiri dan modal pinjaman. Perusahaan memiliki hubungan yang baik dengan sumber daya manusianya, terlihat kepuasan kerja cukup tinggi. Sedangkan kondisi internal perusahaan yang menyangkut kelemahan adalah: kurangnya variasi produk, penetapan harga yang berbeda, usaha sate lilit ikan laut ini tidak memiliki cabang usaha di tempat lain, dalam pendelegasian tugas, tidak terdapatnya struktur organisasi pada usaha kecil sate lilit ini.

Kondisi eksternal usaha kecil sate lilit ikan laut yang menyangkut peluang adalah sebagai berikut: memberikan peluang bagi masyarakat untuk meningkatkan pendapatannya karena terbukanya kesempatan kerja, usaha yang sejenis di Desa Lebih dapat memberikan peluang bagi pengusaha agar dapat lebih mengembangkan usahanya, produk yang dihasilkan usaha kecil sate lilit tidak bertentangan dengan budaya masyarakat, usaha ini mampu memanfaatkan teknologi yang dimiliki sekarang dengan baik. Kondisi Eksternal yang berupa ancaman meliputi: kebijakan pemerintah ikut serta dalam perdagangan bebas menjadi ancaman bagi usaha kecil sate lilit karena banyak produk olahan dari ikan yang diimpor, menjamurnya usaha sejenis di daerah luar Desa Lebih, kegiatan keagamaan yang terlalu sering dapat mempengaruhi kegiatan perusahaan, teknologi yang digunakan perlu ditingkatkan lagi.

## SARAN

Setelah dilakukan penelitian maka dapat dikemukakan beberapa saran pada usaha kecil sate lilit ikan laut sebagai berikut. Usaha kecil harus mempertahankan kualitas produk yang dihasilkan dan

meningkatkan variasi produk, membuat suatu wadah organisasi sehingga dapat tercipta harga yang sama, saluran distribusi diperluas misalnya mendistribusikan produknya ke luar Desa Lebih, seperti Kabupaten Klungkung dan kabupaten Badung sehingga usaha ini dapat berkembang. promosi perlu ditingkatkan dengan memanfaatkan kecanggihan teknologi, membuka cabang usaha, serta lebih memvariasikan produk. Strategi yang harus ditetapkan oleh usaha kecil sate lilit adalah strategi integrasi horizontal, diversifikasi konsentrik dan *joint venture*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anindita, Ratya. 2008. *Pendekatan Ekonomi Untuk Analisis Harga*. Jakarta: PT Fajar Interpratama
- David, Aaeke. 2004. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Salemba Empat
- Hitt, Michale A, Duane Ireland dan Robeth E. Hoskisson. 1997. *Manajemen Strategi Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Moleong, Lexy. 2007. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya
- Rangkuti, Freddy. 2006. *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Ikrar Mandiriabadi.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D)*. Bandung: Alfabeta
- Sukardi. 2003. *Metodelogi Penelitian Pendidikan*. Yogyakarta: PT. Bumi Aksara.
- Satori, Djalan dan Aan Komariah. 2009. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Sawir, Agnes. 2005. *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Sumarni, Murti dan Salamah Wahyuni. 2005. *Metodelogi Penelitian bisnis*. Yogyakarta: Andi.